

Google、戴尔、思科总裁 重磅推荐

被世界经济论坛创始人誉为“比任何MBA课程更能帮助创业者走向成功”的鸿篇巨著

云攻略

Behind the Cloud

云计算革命先锋的创业秘籍

从小创意到市值百亿美元的企业王国

(美) 马克·贝尼奥夫 (Marc Benioff) 卡莱尔·阿德勒 (Carlye Adler) 著

徐杰 译

最初, Salesforce.com

只是一间小小的租赁公寓
在短短10年内

它已成长为

世界上发展最快、最具创新力的
产业变革领导者



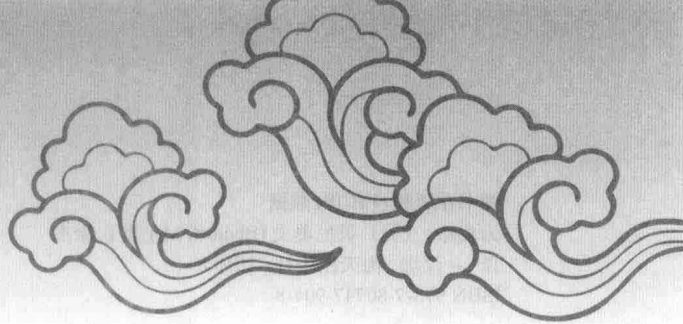
深圳出版发行集团
海天出版社

免费附赠Salesforce试用

账号·详见 P222

现在就开始CRM

攻关之旅吧



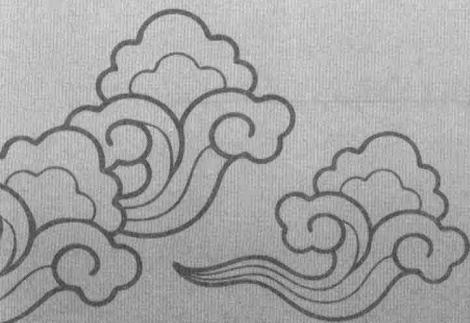
云攻略

云计算革命先锋的创业秘籍
从小创意到市值百亿美元的企业王国

马克·贝尼奥夫 ◎著

卡莱尔·阿德勒

徐 杰 ◎译



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

云攻略 / (美) 贝尼奥夫 (Benioff, M.) 著; 徐杰

译. -- 深圳: 海天出版社, 2010.8

ISBN 978-7-80747-904-8

I. 云… II. ①贝…②徐… III. ①电子计算机工
业—工业企业管理—经验—美国 IV. ① F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 111630 号

版权登记号 图字: 19-2010-042 号

Behind the Cloud: The Untold Story of How Salesforce.com Went from Idea to Billion-Dollar
Company-and Revolutionized an Industry by Marc Benioff and Carlye Adler
Copyright © 2009 by Marc R. Benioff.

This translation published by arrangement with Jossey-Bass through John Wiley & Sons, Inc.,
Hoboken, New Jersey.

Simplified Chinese Edition copyright © 2010 by **Grand China Publishing House**

This translation published under license.

All rights reserved.

No part of this book may be used or reproduced in any manner whatever without written
permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

本书中文简体字版通过 **Grand China Publishing House** (中资出版社) 授权海天出版社在
中国内地出版并独家发行。未经出版者许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任
何部分。

云攻略 (YUN GONGLUE)

海天出版社出版发行

(地址: 深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

订购电话: 0755-25970306, 83460397

出 品 人: 陈锦涛

出版策划: 毛世屏

执行策划: 桂 林 黄 河

责任编辑: 张绪华

责任技编: 钟榆琼

版式设计: 张 英

封面设计: 郭 薇 唐 玮

深圳市鹰达印刷有限公司印刷 海天出版社经销

2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

开 本: 787×1092mm 1/16 印张: 14.5

字 数: 200 千字

定 价: 36.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究

海天版图书凡有印刷质量问题, 请随时向承印厂调换。



致中国读者信

欣闻《云攻略》近日即将在中国出版。这真是一件让人兴奋的大事。

虽然《云攻略》讲述的是一个发生在加利福尼亚的创业故事，但本书传达的信息并不仅仅局限于这一块福地。这是一本关于如何建立并壮大企业的实用攻略，操作性非常强，特别是对于那些正准备进入新的市场，或者正尝试换行业的人。这本书中的新奇建议可以帮助企业家脱颖而出、改革创新。无论是在哪种经济形势下，本书都能帮助你迅速增长、快意成功。

我们相信云计算是专为中国新生代企业家量身定做的催化剂。经济高速增长的中国，迫切需要能适应快速变化的多功能的商业应用软件。通过使用互联网，以及在使用和维护软硬件的过程中避免老旧模式的干扰，中国的大企业和千万中小型企业就可以致力于创新，而不是禁锢于基本的成长。如此难以置信的机遇让我们相信：我们拥有大规模创新的潜力。

自 2003 年起，Salesforce.com 便将眼光放至亚非地区；2010 年，亚非地区成为 Salesforce.com 全球网络中发展最快速的地区。中国时刻关注高科技，这便形成了云计算在中国的迅速走红。我们的中国客户，比如 Aspire Business Counsel、博威特网络技术(上海)有限公司、北京欣博通能科传动技术有限公司、eBay 中国公司和兰亭集势，都将眼光放在未来，并倾心于新技术，我对他们表示感谢。我们注重不断取得成功，Cloud 2 的更新换代使我们更具力量，商业用户可以随时更新和维护数据和系统，他们会获得更高的

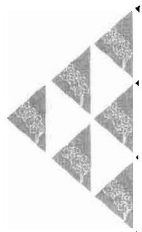
生产力和更强的竞争力，用户们之间的合作也会更安全。

改变世界——更好地改变世界的方法，就是创新。本书不仅旨在帮助企业家们创造利益，更重要的是，帮助他们成就卓越，使员工、客户和整个产业获利。我希望这本书可以帮你建立一个能适应并能主导游戏规则的公司，在追求利润的同时，坚持原则。这样才能取得重大胜利。

祝愿你们成功！

Aloha, 马克

专家推荐



读这本书，然后实践马克·贝尼奥夫所描述的 111 个攻略。对创业者来说，这要比任何 MBA 课程更能帮助他们走向成功。

——克劳斯·施瓦布 (Klaus Schwab)

世界经济论坛创始人、Schwab 社会创业基金会联合创始人

在《云攻略》中，马克·贝尼奥夫带我们经历建立这个时代最非凡企业的跌宕起伏之旅，并揭示了带给 Salesforce.com 出众优势的策略。这本书将告诉你如何锁定你的愿景、进行创意思考、高效组织团队、改善你的业务及生活。

——安东尼·罗宾 (Anthony Robbins)

《唤醒心中的巨人与无限的潜能》作者、职业演讲家

《云攻略》向我们展示了当公司成为一名卓越的企业公民时会发生什么。所有的人——从员工到股东，乃至整个公司和企业社区都取得了成功。准备好接受精神的启迪，挥洒你的智慧和才干，来改变世界吧！

——查尔斯·摩尔 (Charles Moore)

美国企业慈善促进委员会执行董事

在阅读这本书的时候，我多次放声大笑。在马克的故事里有伟大的构想、有趣的乐子以及 Salesforce.com 世界的核心意识。

——尼尔·杨 (Neil Young)

音乐家

从 ASP、SaaS 到云计算，从大型主机、分布式计算到云计算，无论是软件还是硬件，经过无数的磨难，如今完美地统一到云的门下。正是贝尼奥夫们不懈且充满智慧的努力，让这些思想的光芒透过云再次四射。云攻略提供了云的思想家和实践者最佳的行动脚本。

——王 坚

美国奥林科技董事长兼 CEO

Salesforce.com 是迄今为止云计算商业应用领域发展最成功的企业。我们从《云攻略》这本书中可以看到马克先生如何带领团队经过 10 多年的打拼成为行业中的领头羊。云计算中的 SaaS 模式注定是传统软件模式的终结者。作为 Salesforce.com 中国区授权的合作伙伴，Bluelinksys 公司致力于 Salesforce.com 在中国推广和应用。我们深切地感受到 SaaS 模式在中国的迅猛发展。为我们的客户提供领先的云计算服务是我们企业的宗旨。

——李茂玉

蓝岭公司 (Bluelinksys) 总经理

我建议每一个创业者都应该读一下这本书，特别是如果你有很好的创意，你相信它将打垮目前的传统领先者并改变世界，但是你还还没有下定决心辞职创业，或者你正处在创业的进行时中，本书都将给你带来意想不到的实用性收获。

——曲晓东

计世资讯总经理

在云计算大幕刚刚拉开的中国，创业者和管理者将从《云攻略》中体验到创新、高瞻远瞩的珍贵品质及云计算企业建立与运转的宝贵经验。云计算先驱 Salesforce 和马克·贝尼奥夫用《云攻略》一书展示了其卓越产品之外的另一种魅力。

——刘黎明

世纪互联云快线科技公司云计算产品线总监、
开放云计算联盟 (www.chinacloud.org) 创始人

权威推荐

迈克尔·戴尔
戴尔公司总裁



这是你的时代，你一定能够成功！

2001年，马克·贝尼奥夫忧心忡忡地来找我。当时正值世界经济危机，许多互联网公司一夜之间都蒸发了。Salesforce.com才创立两年，其大部分客户都是网络公司，形势显得有点岌岌可危。马克跟我说：“我们不能奢望拿到风险投资了，现在首先要解决的是生存问题。”

当时的确是艰难的时期。不过当初我就深信，甚至直到现在也还是这样认为，经济危机并不会对科技公司造成致命的打击，至少对创新型公司的影响很有限。科技的发展不会因为经济危机而停滞不前。众所周知，乱世出英雄。我给马克打强心针，说Salesforce.com的生存绝对没有任何问题。我说：“这是属于你的时代，你一定能够成功！”

我看好Salesforce.com的前景，也很欣赏马克的才干。并不是因为我拥有未卜先知的能力（当然如果有的话那就更好了），而是我认为软件产业亟待革新，而Salesforce.com首倡的“软件终结”革命已有了成熟的客户群。在创办戴尔的时候，我也遇到了同样的情况，当时消费者相对落后的支付能力和接受能力困扰着整个硬件产业。

提升效率是我们共同的动力

我对计算机拥有超一般的热忱。在成长过程中，我一直对其深深着迷，同时

也感觉到计算机业的效率低下。制造商生产的电脑先是卖给经销商，经多次转手后才能到达消费者手中。这样不但抬高了产品售价，而且消费者最终拿到的可能是过时的机器。直销模式是个前所未有的创意，这很符合常理，普通人都能理解。采用简单、新颖的创意，颠覆传统观念，这是戴尔的基本理念，也是我们公司取得巨大成功的重要原因。

Salesforce.com 致力于解决软件业中相类似的低效率问题。企业软件价格昂贵、安装繁琐，更要命的是很多时候在运行时还是问题重重。企业客户早就预料到了这些问题（更不用说那些小公司了，他们根本无法承担相应的费用）。马克将互联网作为发布企业软件的平台，降低了由来已久的客户端—服务端模式所带来的风险，节省了使用成本，从而彻底改变了软件业现状。Salesforce.com 面向大众提供服务，能够紧密地、具创造性地切合用户需求。它所服务的对象是软件的直接使用用户（而并不仅仅局限于买主），实现了按需开发应用。这为 Salesforce.com 赢得了一批忠实的用户。同时，公司坚持以用户为中心的原则。这一举动驱使软件业的同行开始审视现有的模式，其影响甚至深入到了其他行业。

创新为先，成就卓越

当然，这让戴尔也有了新的创意和想法。过去几年中，戴尔积极投身于基础性的改革。现在我们需要重新调整战略，将工作重心放在提供最好的用户体验上。我们试图超越商业游戏规则，加快创新步伐。在我看来，马克是个点子大王。于是我找到他，跟他说：“我们如何才能加速创新呢？”

马克向我透露，他们在 Salesforce.com 上应用了一项内部网络技术，以便创造“反馈环”（feedback loop）。我们的这次讨论激发了在线社区论坛 IdeaStorm 的创意。现在我们使用 IdeaStorm 与客户互动，刺激他们的新鲜想法，并让用户决定该采用哪些创意。这个网站有点像全天候的焦点小组（focus group），成千上万的客户为我们贡献创意，由此我们才能够推出更为优秀的产品，比如预装 Linux 操作系统的上网本、背光键盘以及多 USB 接口的电脑等。截至本文撰写完成时，我们的客户已经贡献了 11 289 个创意点子，这些点子被其他用户投票超过 84 908 次，同时已有 651 394 条评论。IdeaStorm 帮助我们倾听用户的心声。戴尔

公司是以用户需求为最高准则，而这正是我们挽回声誉的转折点。

在戴尔公司，我们看到了马克和 Salesforce.com 所带来的好处。通过 Salesforce.com，我们能够连接戴尔全球销售团队的 2 万名员工，整合成千上万的全球渠道合作伙伴，与此同时，还可以在公司内外快速孕育出新创意。因此，如今我们将 Salesforce.com 服务融入整个公司，并将它作为与客户互动的中心。

这是一个行业的崭新时代

8 年前，马克还在为 Salesforce.com 的生存而忧心忡忡，最终 Salesforce.com 不但坚持下来了，而且还发展得欣欣向荣。目前公司每年创造的营收高达 10 亿美元。Salesforce.com 还改变了公司慈善捐助的方式：他们将其融入业务模式中，同时共享该模式，使得无数公司把人才、产品、服务和数以亿计的钱回报给社会。Salesforce.com 为员工提供了施展才干的机会，因此在这里工作不再仅仅是为了领工资。而 salesforce 也被誉为最适宜工作的公司之一。Salesforce.com 的独创应用在 CRM 托管服务市场中占据首位，同时公司也是“软件即服务”行业的开拓者和领军标兵。由于公司专注本行、勇于创造、不懈追求的努力，Salesforce.com 在云计算这一新兴的领域闯出了一片天地。简言之，Salesforce.com 所首倡的新创意改变了我们开展业务的方式，同时也改变了世界。

在过去几年里，软件业正在发生深刻的重大转型，一切都朝着云计算发展。几乎所有大型公共或私人云服务都是由戴尔所提供的。我们以为许多伟大的公司提供服务而感到骄傲，包括 Salesforce.com、Facebook、微软等。最让我感到兴奋的是，云计算这种新型的计算方式可以让大众来参与创新。如今，全球的开发者可以使用无限的计算服务，这是前所未有的。尤其是只要连上网络，任何人都可以为任何地区的用户开发应用。

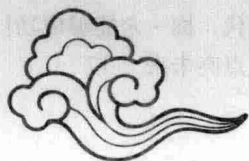
Salesforce.com 引导了整个 SaaS 行业。其平台即服务系统 (Platform-as-a-Service)，是无数新公司成功的摇篮。它为大大小小的公司（比如戴尔）提供服务，帮助他们实现创新并取得辉煌成就。

在《云攻略》这本书里，马克·贝尼奥夫以清晰有趣的方式与大家分享他的独特观点。书中的经验教训并不仅仅局限于科技公司，对于所有想要改变现状的

公司和公司管理者都非常适用。Marc 讲述了他们在 Salesforce.com 的故事，而我们同样也可以取得成功。本书是所有雄心勃勃的企业家或 CEO 最佳的成功指南，也是新型公司的最好战略计划书。

我们正处在一个前所未有的经济时代、一个创新为王的全新世纪。

“这是你的时代，你一定能够成功！”这是我之前在马克遇到困难时给他的鼓励。在此，我把它献给所有的创业者。相信阅读完这本书后，你将收获颇丰，工作起来会比以前更轻松，所取得的成绩也将会更为卓越。



谨以此书献给

琳恩、Salesforce.com 的所有员工、顾客和投资者

——正因有你们无条件的支持，我们才得以有今日之成就。



目 录

致中国读者信 3

专家推荐 5

权威推荐 这是你的时代，你一定能够成功！ 7

前 言 放飞梦想，点亮未来 17

第一部分 | 创业之初攻略 21

从创意到创业

1. 给自己充充电 22
2. 我的梦想 23
3. 相信自己 24
4. 倾听朋友的忠告 25
5. 寻找得力助手 26
6. 冷静听取反对意见 27
7. 预先确定你的价值和文化 29
8. 抓住主要的工作 29
9. 倾听潜在客户的声音 30
10. 突破常规 31
11. 倾听一个信任的导师 31
12. 雇佣最优秀的人 32
13. 勇于冒险 33
14. 志怀高远 35

第二部分 | 市场攻略 37

排除干扰 正中目标

15. 自我定位 38
16. 有目的地宣传自己的理念 39

- 17. 塑造个人形象 41
- 18. 与众不同 41
- 19. 明确使命 45
- 20. 勇于挑战强者 46
- 21. 战术支配战略 48
- 22. 与狼共舞 49
- 23. 让记者成为你的发言人 51
- 24. 培养与媒体的良好关系 51
- 25. 自创比喻 53
- 26. 与时俱进 54

第三部分 活动攻略 55

如何举办活动制造口碑从而推动业务发展

- 27. 口碑效应 56
- 28. 建立草根宣传队，利用客户口碑 57
- 29. 向最终用户销售 59
- 30. 活动代表形象 60
- 31. 减少开支，增加影响 62
- 32. 保持领先 65
- 33. 竞争的本质 65
- 34. 时刻做好准备，学会享受 66
- 35. 抓住机遇 67
- 36. 斗志昂扬，但不要太张扬 68

第四部分 销售攻略 71

如何将客户转变成销售的千军万马

- 37. 免费试用 72
- 38. 将早期客户看成合作伙伴 73
- 39. 让你的网站也为销售作出贡献 75
- 40. 把每一位客户变成你的销售人员 76
- 41. 电话销售 78

- 42. 折扣会降低你产品的价值 80
- 43. 销售是一个数字游戏 80
- 44. 分割市场 81
- 45. 改变举债经营的局面 82
- 46. 种子已经撒播了，让它生长吧 85
- 47. 地产和扩张 93
- 48. 放弃不再适合你的策略 93
- 49. 老客户需要关爱 94
- 50. 附加佣金与最终结算 95
- 51. 成功是最好的卖点 97

第五部分 技术攻略 99

如何打造深受用户喜爱的产品

- 52. 勇于创新 100
- 53. 通过产品原型奠定长期坚实的基础 102
- 54. 追随那些深受客户喜爱的公司的脚步 103
- 55. 不要从零开始，善于利用现有的工具 104
- 56. 建立透明度和信任 104
- 57. 客户驱动创新 108
- 58. 为客户降低门槛 110
- 59. 超越技术范式 111
- 60. 提供应用商店 115
- 61. 利用客户的点子 116
- 62. 发展合作社区 118
- 63. 智能反应 120

第六部分 企业慈善攻略 121

如何让你的公司在盈利之余对社会有所贡献

- 64. 商业不仅仅是商业 122
- 65. 从一开始就引入慈善 125
- 66. 让你的基金会融入你的商业模式 125

- 67. 选择合适的慈善事业并聘请专业人士管理 128
- 68. 分享这个模式 129
- 69. 通过听取意见建立伟大的项目 131
- 70. 建立一个自给自足的模式 134
- 71. 贡献你最有价值的资源——你的产品和你的人员 136
- 72. 让合伙人、供应商和 Network 参与进来? 138
- 73. 让员工为基金会献计献策 140
- 74. 让基金会模仿公司业务 143

第七部分 全球攻略 145

如何发布新产品并将你的模式引入新市场

- 75. 让你的产品具有全球性 146
- 76. 将公司文化带给分部管理人员 147
- 77. 明智地选择你的总部和地区 147
- 78. 挑战强者 150
- 79. 规模不超支 150
- 80. 了解什么是持续增长 151
- 81. 在全球秉持“一个公司”态度 152
- 82. 跟着策略走，不要被机会迷惑 153
- 83. 与人同行走得远，独自上路走得快 154
- 84. 优化你的国际化策略 155
- 85. 派遣人员开拓新市场 158
- 86. 用外交手段处理商务纠纷 159
- 87. 树立全局观 162
- 88. 在新地方玩老花样 165
- 89. 全球扩张成功的秘诀是承诺 166

第八部分 财务攻略 169

如何筹集资金、得到回报并且决不出卖灵魂

- 90. 千万不要小看财务需求 170
- 91. 考虑自筹资金而不是风险投资 171

- 92. 通过互联网模式来降低创业开支 173
- 93. 从一开始让财务模式与时俱进 174
- 94. 用营收来衡量一个快速增长的公司 174
- 95. 建立一流的财务团队 175
- 96. 采用保守的财务策略 176
- 97. 依照规则行事 179
- 98. 着眼未来 181
- 99. 随着公司的成长而变化 183

第九部分 管理攻略 187

组织成功的关键：如何建立同盟

- 100. 使用 V2MOM 模式，认准目标、团结组织 188
- 101. 从上到下和从下到上 192
- 102. 建立招聘文化 194
- 103. 招聘即销售 196
- 104. 随着公司的成长提高标准 198
- 105. 如何留住高级人才 200
- 106. Mahalo 精神的重要性 201
- 107. 做事得当才能赢得员工的忠诚 203
- 108. 给优秀员工提供新的挑战机会 204
- 109. 征求员工反馈意见并积极践行 205
- 110. 善于利用一切资源 206

终极攻略 111. 让所有人共赢 209

- 致 谢 213
- 关于作者 217
- Salesforce 介绍 219